



Nel dibattito internazionale si parla di *system change*: è una prospettiva esigente, perché riconosce che i problemi più rilevanti non si risolvono erogando servizi in modo efficiente ma trasformando le condizioni che li producono. Misurare e valutare non dovrebbe essere solamente la produzione di rendiconti e report ma dovrebbe essere accompagnata da una pratica che possa consentire la costruzione di soluzioni realmente il più possibile condivise e produttrici di cambiamento.

Raramente i/le professionist* impegnat* nell'implementazione di micro/macro progetti si chiedono cosa è cambiato davvero, per chi, e perché figuriamoci il committente che troppo spesso mira al risparmio di personale, di costi, ecc. I/le progettist* hanno costruito e implementato sistemi di valutazione e di misurazione che hanno prodotto ciò che avevano dichiarato di fare e questo determina gli orientamenti e le strategie che si vogliono misurare piuttosto che verso ciò che è realmente trasformativo. Sempre i/le progettist* producono sì rapporti ben costruiti ma a scapito di apprendimenti organizzativi, rigenerativi e trasformativi sicuramente più complessi e difficilmente rendicontabili ma di cui, invece, ci sarebbe bisogno.



Il pubblico e il privato, sia laico che cattolico, hanno le competenze e la storia per essere protagonisti di processi di trasformazione sociale che sono sempre più complessi e articolati

Da anni, nel dibattito internazionale sulla valutazione del cambiamento sociale, si parla di *system change*: la necessità di intervenire non sui sintomi ma sulle strutture — le norme, le relazioni di potere, i paradigmi culturali — che non incidono sulla possibilità di modificare i problemi sociali che richiedono risposte complesse con una visione strategica. È una prospettiva esigente, perché riconosce che i problemi più rilevanti non si risolvono erogando servizi in modo efficiente ma trasformando le condizioni che li producono.

ma troppo spesso li affronta con strumenti inadeguati: logiche di progetto costruite sulla linearità (*input, output, outcome*), indicatori che fotografano solo il breve periodo, sistemi di monitoraggio che guardano dentro il progetto invece che cercare di spostare lo sguardo dentro il sistema che tale il fenomeno da indagare produce.

Nel corso degli anni ho ammorbido le mie posizioni a proposito della valutazione (la mia “storia” propendeva di più verso la narrazione) e il punto di vista che sostengo non è quello di tralasciare la valutazione ma di ripensarla a partire da una domanda diversa: a cosa serve valutare? Se serve a comprendere cosa succede nei sistemi complessi per poter assumere migliori decisioni è necessario far ricorso a strumenti diversi, come ad esempio lavorare sulla dimensione dell'*empowerment* che attribuisce alle persone più vicine a un problema — le comunità, gli stakeholders, ecc. — non più il ruolo di generatori passivi ma co-produttori del sapere valutativo.

Questa scelta ha implicazioni metodologiche reali: la valutazione non è solo una richiesta del committente ma è negoziata con chi vive il sistema dall'interno; la valutazione diventa così uno strumento di rafforzamento organizzativo delle comunità e non un dispositivo di controllo esterno. Nel contesto del lavoro sociale questo posizionamento epistemologico determina uno spostamento radicale della pratica valutativa, per cui non è più possibile affidarsi esclusivamente a indicatori calati dall'alto e letti senza il coinvolgimento delle persone protagoniste di quei processi. Le organizzazioni, sia pubbliche che private laiche o cattoliche, dedicano risorse significative a produrre grafici e report che quasi nessuno legge per assumere le decisioni che tali report hanno evidenziato: i dati vengono raccolti, elaborati, rendicontati e poi archiviati e il ciclo si ripete ogni anno con scarse variazioni sostanziali. Anzi, l'anno successivo il bando per l'assegnazione di un determinato progetto verrà vinto da un'altra associazione e/o cooperativa che non leggerà i report e i grafici prodotti l'anno precedente...e la storia continua.

La valutazione è stata disegnata per rispondere alle esigenze di *accountability* verso l'esterno e non dell'apprendimento verso l'interno e quando queste due finalità entrano in conflitto, come troppo spesso accade, l'*accountability* prevale, perché è quella che ha il potere di influenzare il finanziamento.

La cultura dell'apprendimento organizzativo è ancora poco radicata nelle pratiche quotidiane delle organizzazioni: è ancora troppo debole la capacità di fermarsi, guardare cosa è successo davvero e assumere le decisioni più appropriate.



Le organizzazioni che imparano davvero non sono quelle che producono report articolati, ricchi di infografiche, dashboard, foto dei beneficiari sorridenti, ma sono quelle che hanno l'onestà intellettuale (se non sul fronte esterno almeno su quello interno) il permesso di riflettere sugli aspetti di criticità. Il contratto firmato all'inizio di un progetto e fino alla rendicontazione finale è un'ipotesi esplicita su come dovrebbe funzionare l'intervento e come tale va verificata, discussa e aggiornata nel corso dell'esperienza: un lavoro in progress che necessita di manutenzione e monitoraggio.

Come molte ricerche hanno dimostrato nei sistemi complessi il cambiamento non viene prodotto da una singola persona: è sempre più necessario che la comunità degli Educatori e delle Educatrici Professionali si riappropri di una narrativa credibile che - senza demonizzare la valutazione - riconosca tutt* i/le protagonist* presenti in campo e i valuti con attenzione il contesto.

Il prodotto finale di un processo di valutazione dovrebbe tenere insieme la reportistica ma dovrebbe rappresentare anche un'opportunità per riflettere, discutere e decidere insieme.

Le organizzazioni valutano in base a ciò che viene chiesto loro di valutare e, se i bandi richiedono indicatori numerici predefiniti, le organizzazioni si concentrano a produrli (e talvolta sono anche ben scritti e rappresentati). Se i report vengono letti per verificare il rispetto degli obiettivi (siano essi macro o micro) e non per alimentare l'apprendimento, le organizzazioni scrivono report che dimostrano di aver raggiunto gli obiettivi dichiarati.

Molta parte delle responsabilità, secondo me, ricade sui/le responsabili dei progetti, siano essi* Educatori/rici Professionali, Assistenti Sociali, Psicologi/he, ecc., perché quasi mai provano a negoziare, per esempio chiedendo evidenze di apprendimento invece che solo di *output* raggiunti, o a promuovere processi partecipati come parte integrante dei progetti. Credo che la comunità degli/delle EP abbia una parte di responsabilità nel non contribuire a costruire pratiche – all'interno dei sistemi organizzativi dove prestano la loro professione - che la rendano possibile.

La valutazione può e deve alimentare questo processo ma per farlo deve smettere di essere un adempimento e diventare una pratica riflessiva collaborativa: deve prevedere momenti strutturati di decisioni collettive e dare spazio all'inatteso e all'imprevisto e non solo a ciò che era stato pianificato.

Se un simile processo verrà avviato, sono convinto, che si apriranno nuove prospettive e nuove opportunità

BIBLIOGRAFIA

1. Bruner J. (1986), *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge, MA, Harvard University Press; trad. it. *La mente a più dimensioni*, Roma-Bari, Laterza, 1988
2. Demetrio D. (1995), *Raccontarsi L'autobiografia come cura di sé*, Raffaello Cortina Editore, Milano
3. Scovino C., *La ricerca di un metodo in salute mentale*, Arcipelago Ed., Molinetto di Mazzano (BS), 2025
4. Scovino C., *Marketing, comunicazione e linguaggio nel sistema sociosanitario*, Arcipelago Ed., Molinetto di Mazzano (BS), 2021